

## **Ouvidoria, Lugar Privilegiado de Comunicação Organizacional<sup>1</sup>**

Prof. Dr. Luiz Carlos Assis Iasbeck  
Universidade Católica de Brasília

### **Resumo**

A instituição da Ouvidoria, secularmente conhecida do povo brasileiro, está tradicionalmente vinculada às atividades públicas e, nas últimas décadas, também às empresas privadas que acordaram para a responsabilidade social aliada ao marketing do respeito ao consumidor. Pela própria natureza de suas funções, a Ouvidoria funciona como mídia, cujo objetivo é proporcionar interação efetiva (comunicação bilateral) entre cidadão e Organização. Entretanto, por não ser reconhecida como tal, muitas Ouvidorias deixam de cumprir sua função para funcionarem como instituições de defesa dos fornecedores contra s reclamações dos consumidores. Urge, portanto, rever o papel das Ouvidorias e reposicioná-las como lugares de comunicação, conduzidas e administradas preferencialmente por profissionais da área da Comunicação Social e, especificamente, como profissão vinculada às Relações Públicas.

### **Palavras-chave**

Ouvidoria; Relações Públicas; Administração da Comunicação; Comunicação Organizacional; Mídia Empresarial.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional para apresentação no XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

## **Ouvidoria, lugar privilegiado de Comunicação Organizacional**

A instituição da Ouvidoria é hoje uma realidade em quase todas as empresas de médio e grande porte do País. Nas áreas públicas – disseminadas fortemente a partir de uma interpretação da emenda constitucional número 19, de 04 de junho de 1998 – conservou o tradicional nome “Ouvidoria”, enquanto nas empresas privadas ganhou o nome “Ombudsman”, uma menção explícita à sua congênere sueca, cuja origem esta secularmente ligada às atividades públicas.

O ouvidor ou o ombudsman são responsáveis nominais por fazer girar processos comunicativos entre empresa-clientes e entre clientes-empresas. Tais processos constituem trocas informacionais nas quais interesses conflitantes, aproximados ou congruentes são interpretados, conciliados, negociados e ou carreados com vistas a algum tipo de acordo que satisfaça as partes.

Entretanto, ouvidor ou ombudsman constituem figuras representativas de uma instituição maior, que envolve muitas funções e complexas atividades que têm por objetivo garantir o livre fluxo da comunicação. Valioso instrumento do marketing, visa também garantir os direitos do consumidor, os interesses dos fornecedores, o aumento da fidelização, a satisfação no pós-venda, além de servir de ponto estratégico para consultas sobre preferências de consumo, problemas de atendimento, necessidades de adequação tecnológica, enfim, um “porto seguro” para os administradores interessados em levar suas empresas ao sucesso ou, no mínimo, a algum bom termo no contexto mercadológico. Diferencial competitivo, funciona positivamente como manifestação de consciência cidadã por parte das empresas públicas e privadas que o adotam.

Em todos esses sentidos a Ouvidoria – tal como genericamente denominaremos a instituição neste trabalho – assume todas as características do que poderíamos denominar uma “mídia”, ou seja, um meio de comunicação de feições técnicas, com meios de produção definidos e público focado.

Entretanto, a própria tradição brasileira reservou a essa instituição um caráter fortemente político e um trabalho iminentemente jurídico em seu *modus operandi*, de maneira a realizar um caráter representativo mais comprometido com os interesses da

instituição que a mantém do que com os interesses do consumidor que, de fato, a sustentam mercadologicamente.

Por isso é comum observar ouvidorias de fachada que – a pretexto de representarem o consumidor junto aos meios e modos de produção – não fazem senão resistirem às críticas e demandas, com o fim explícito de defesa dos interesses da corporação. Tais ouvidorias invertem a ordem natural da instituição, advogando para as empresas que representam a legitimidade de seus atos, bem como de suas atitudes em relação aos consumidores e ao consumo de modo geral.

Há também outras deturpações, nas quais o cargo é exercido como prerrogativa política dos dirigentes ou administradores de órgãos públicos, para dar visibilidade aos seus próprios atos ou simplesmente os representarem legalmente em eventos públicos da administração pública.

Por isso, torna-se necessário um estudo mais aprofundado das funções da ouvidoria e um conseqüentemente reposicionamento quanto às competências profissionais requeridas para o exercício do cargo. E é nesse contexto que localizamos a Comunicação Social como espaço profissional adequado e isento politicamente para assumir responsabilmente no rol de suas atribuições, as democráticas funções da ouvidoria no contexto das empresas públicas e privadas.

### **A Ouvidoria no Contexto da Comunicação Empresarial**

No trabalho final de pesquisa no doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica da PUC de São Paulo<sup>2</sup> defendemos a tese de que a comunicação de uma organização com os seus diversos públicos é o instrumento capaz de possibilitar a administração de sua identidade. Para tanto, demonstramos que a comunicação é muito mais uma função organizacional do que um setor, uma área ou um departamento nos quais se produzem notícias, informações administrativas e motivacionais, *briefings*, discursos para dirigentes ou *releases* para a imprensa.

---

<sup>2</sup> Iasbeck, L.C.A. A Administração da Identidade – um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações, PUC/SP, 1998.

Comunicação é uma função que deve estar presente na ocupação e na preocupação de todos os que compõem uma Organização, pelo fato de serem, todos eles, representantes dessa Organização perante seus públicos. Trata-se de uma representação sígnica, não necessariamente formal, administrativa. Sabemos que um “signo é tudo aquilo que representa alguma coisa para alguém em algum aspecto e em alguma circunstância”<sup>3</sup>, o que, de certa forma e em alguma medida, transforma todo e qualquer funcionário, servidor, empregado, terceirizado, diretor, o servidor do cafezinho, o presidente ou até mesmo seus parentes e prepostos, portadores de algum tipo de sentido relacionado com aquela Organização. O que eles fazem, dizem, como atuam, respondem e se comportam sempre se referirá, de alguma maneira, à Organização à qual estão ligados.

Tal operação interpretante se dá na mente do receptor (consumidor, cidadão, usuário) de forma quase automática, por um processo analógico de similaridade ou contigüidade, como conhecemos desde os estudos das modernas ciências da cognição e também da psicanálise de Freud. Ou seja, as pessoas associam aquilo que percebem porque o estímulo encontra algum vínculo na memória subjetiva, liga-se a algum fato pretérito ou até mesmo a alguma sensação pressentida.

O conjunto das expressões de uma Organização é composto de diversos fragmentos, gerados por toda e quaisquer áreas ou dimensões de seu funcionamento. Assim, a arquitetura, o layout, as cores institucionais, o logotipo, a identidade visual, a localização, a história recente, as citações na mídia, os balanços patrimoniais, enfim, todas os poros pelos quais ela se manifesta produzem insumos para composição daquilo que denominamos, na tese citada, o grande discurso<sup>4</sup>.

Em contrapartida, a interpretação desses sinais ou signos pelos seus públicos contribui para a formação de sua imagem<sup>5</sup> na mente dos receptores, seus públicos. Essa imagem é operativa nas escolhas que esse público faz, pode acarretar preferência, fidelidade, abandono, desconfiança, satisfação ou insatisfação, enfim, pode determinar o caráter da resposta ao estímulo “discursivo” recebido.

---

<sup>3</sup> - Santaella, Lúcia. “O Que é Semiótica”. Brasiliense, 2002.

<sup>4</sup> - “Discurso” aqui é entendido como o conjunto das manifestações expressivas de uma organização para seus públicos, ou seja, a coleção – não proporcional – de “textos” que ela produz e estão disponíveis, acessíveis, aos seus públicos internos e externos (cfe Iasbeck 1998: 120-178).

<sup>5</sup> - “Imagem” é entendida aqui como o resultado do que a mente de um intérprete ou receptor produz a partir da analogia de sua percepção dos elementos do discurso com a sua experiência singular, sua visão de mundo, sua memória, contingências e limitações (cfe Iasbeck 1998:230-257).

A comunicação é, desse modo, um processo contínuo de produção de discursos e formação de imagens, um processo de estímulos perceptivos e respostas afetivas (ainda que racionais), num processo interativo e ininterrupto onde o que conta é o fluxo contínuo de informações colocadas em situação de troca.

Evidentemente, os responsáveis formais pela comunicação social, ainda que sejam extremamente competentes, jamais teriam condições de administrar tal fluxo, garantindo efetividade, qualidade e sinceridade. Mas é possível que cada “portador de signos” possa assumir a responsabilidade pelo discurso, desde que tal atitude seja estimulada e coordenada no âmbito estratégico da Organização por comunicadores competentes e de visão abrangente, relacional e de competência gerencial e administrativa.

A necessidade de uma área responsável pela gestão da comunicação nas organizações é patente não apenas nas empresas privadas como também nas empresas públicas. Ainda que tal “área” não exista formalmente, ela pode ser perfeitamente adequada – sem qualquer desvio de função – à Ouvidoria.

E o que vem a ser a Ouvidoria, nesse contexto? Um lugar privilegiado de administração do discurso e de aferição da imagem de uma Organização.

### **A Ouvidoria como lugar de aferição da imagem**

Para aferir a imagem de que gozam junto aos seus públicos, as Organizações normalmente recorrem a pesquisas quantitativas e qualitativas (de opinião, de satisfação, de grupo focal), nas quais são utilizados critérios estatísticos e matemáticos amplamente conhecidos. Tais pesquisas possibilitam insumos valiosos àqueles que se interessam e se responsabilizam pela produção do discurso, pois apontam as fragilidades, as precariedades e os pontos fortes da Organização do ponto de vista de quem mais interessa, ou seja, do consumidor, do cidadão, do cliente.

Entretanto, tais pesquisas são caras, economicamente inviáveis para grande parte das empresas de pequeno e médio porte e seus resultados aparecem de forma “congelada” no momento em que foram obtidos junto ao público. Ou seja, os resultados são conhecidos após um trabalho – geralmente detalhado e minucioso – de tabulação e burilamento, que demanda tempo até ser apresentado em forma final.

Esse lapso decorrido desde o momento da captação dos dados até a sua formatação e apresentação final já significa, por si só, uma defasagem perigosa. E isso ocorre porque a imagem formada na mente do consumidor e captada pelos métodos e técnicas das pesquisas tende a ser primordialmente emocional, afetiva e, portanto, sujeita às intempéries de toda espécie, às flutuações de humor, às interferências não previstas do acaso, dentre outras.

Sabemos – desde os trabalhos de Freud sobre a formação do inconsciente – que a imagem mental conforma-se sobretudo em bases emocionais, estando, pois, sujeita a mudanças inesperadas. A fugacidade da imagem assim formada não nos permite garantir sua permanência até mesmo quando da divulgação dos resultados da pesquisa.

Há também um outro tipo de imagem, delineada fora da mente dos pesquisados, mas desenhada a partir das respostas das pesquisas. Essa última imagem, construída sobre fatos e dados, apresentada em gráficos e demais recursos visuais, tem grande poder persuasivo junto aos administradores e responsáveis formais pelos destinos das organizações porque fornecem a eles um resultado apreensível, tangível e – ainda que utópico – comprovável, para efeitos de “prestação de contas”.

Se a imagem mental é dinâmica, moldada sobre estímulos renováveis no tempo e no espaço em analogia com informações pré-existentes na mente, com as experiências progressas e com a visão de mundo do receptor, nada mais provável que supor sua inapreensibilidade, senão em moldes igualmente dinâmicos, nos quais o registro das oscilações ganhe maior significação como resultado final.

Há vários lugares e modos nos quais e pelos quais essa imagem dinâmica pode ser aferida. Aqueles funcionários que estão em contato direto com os clientes conhecem muito melhor essa imagem dinâmica e estão provavelmente muito mais próximos da “realidade” do que a imagem gráfica produzida pelas onerosas pesquisas tradicionais. Não possuem, entretanto, a mesma credibilidade, pois funcionários são altamente subjetivos (afinal, são sujeitos), não estão assentadas em fatos e dados assépticos, escolhidos aleatoriamente, isentos do voluntarismo e das emoções.

É possível também aferir a imagem de uma Organização por meio da contagem do número e considerações sobre a qualidade das exposições na mídia num determinado período de tempo. Esse é um método muito utilizado por empresas médias e grandes que contratam agências de comunicação especializadas em medir “centimetragem” em meios

impressos e “segundagem” em mídias áudio-visuais. Além de mensurar as aparições e menções, tais agências tecem leituras qualitativas, classificando e conotando a natureza das notícias referentes à Organização cuja imagem está sendo assim aferida.

A avaliação da imagem pode também dar-se – de forma operativa – pelo acompanhamento do “retorno” em preferências (aumento do número de demandas), fidelização, rentabilidade, produtividade, etc.... Entretanto, tais indicadores não são ponderáveis como resultantes de ações de comunicação, visto que uma série de outros fatores exógenos (mercado, sazonalidades, decisões administrativas, questões políticas, etc.) contribui para que ganhem conformações singulares .

A Ouvidoria é o lugar a que recorrerem aqueles usuários, clientes, consumidores, cidadãos que possuem algum tipo de interesse nos negócios da Organização. Seja para reclamar, criticar, sugerir, pedir informações, resolver dúvidas, elogiar, seja para simplesmente trocar idéias, o usuário do serviço de ouvidoria demonstra estar suficientemente motivado para acionar a Organização e, por isso, mobiliza-se e oferece a ela muitas e diversificadas informações, desde as mais óbvias e explícitas, até outras que podem facilmente ser inferidas na relação.

A Ouvidoria é, portanto, um lugar privilegiado de aferição da imagem que a Organização goza junto aos seus diversos públicos. Todas as informações que chegam até ela podem e devem ser sistematizadas, organizadas de forma a servirem como importantes subsídios. aos escalões estratégicos da Organização, aqueles que têm o poder de mudar o discurso. Os dados colhidos junto à Ouvidoria podem ser transformados em valiosas informações gerenciais, capazes de sensibilizar e persuadir com facilidade aqueles que estão convictos de que uma Organização não pode existir se não buscar a satisfação de seus clientes.

Outra grande vantagem de se utilizar a Ouvidoria como fonte de informações capazes de delinear a imagem das Organizações está no fato de o fluxo informacional ali ser dinâmico, estar sujeito a todas as intempéries que afetam diretamente a imagem mental dos receptores e proporcionar análises dessa dinâmica em períodos predeterminados.

Evita-se, assim, os constrangimentos que acompanham as análises estáticas de imagens, tais como aquelas geradas pelas pesquisas tradicionais de opinião e de satisfação. No que compete a essa última, as vantagens são ainda maiores: ninguém duvida de que

“satisfação” é um sentimento fugaz, efêmero, altamente vulnerável e sujeito a variações de todas as espécies, a qualquer tempo. A Ouvidoria tem condições de fazer tal acompanhamento, porque está a todo momento recebendo retornos significativos, não só em termos de “conteúdo”, mas também – e muitas vezes principalmente – em formatos que possibilitam múltiplas informações sobre oscilações emocionais dos que a procuram.

Dessa forma, os produtos informacionais gerados por uma Ouvidoria ganham diversidade e amplitude. Se bem sistematizados e apoiados em tecnologia confiável, podem servir de base segura para formulação de projetos de mudança, podem respaldar posições políticas e reivindicações de toda ordem, do público interno e dos clientes externos.

### **A Ouvidoria e a Formulação/Reformulação do Discurso**

Se, por um lado, a Ouvidoria recebe (“ouve”) informações dos diversos interessados em entrar em contato com uma determinada Organização, por outro – mas não simultaneamente – ela responde. E quando o faz, não é mais a voz do cliente, mas a voz autorizada – oficial – da Organização.

A identificação da Ouvidoria com a Organização que representa precisa ser intensa e verdadeira. Os públicos devem entender que quando a Ouvidoria responde, ou quando ela providencia respostas, as soluções encontradas são de responsabilidade de toda a Organização e não só dela, a Ouvidoria.

Como se trata de um canal de comunicação, ela não precisa responder por si mesma as questões que lhe chegam pelos diversos acessos que proporciona. Mas não pode deixar de providenciar, com urgência e eficácia, as respostas demandadas. É essa a função primordial dessa mídia organizacional: fazer girar o fluxo de informações .

Nesse sentido, a Ouvidoria faz parte integrante do discurso da Organização, ou seja, ela está intimamente ligada a todos os outros “textos” que compõem esse discurso, assumindo, quando acionada, uma ascendência sobre os demais na mente dos receptores. O que sai da Ouvidoria é notícia, recomendação, informação, sugestão e instrução oficial.

Não é por outro motivo que consideramos a Ouvidoria o mais apropriado lugar para administrar a identidade das empresas, ou seja, o espaço mais adequado para reger – de um

lado – a produção dos discursos, monitorar a imagem – de outro – e promover, assim, a identidade entre organização e seus públicos.

Evidentemente, ela não pode assumir todas a produção do discurso por fugir de suas atribuições específicas, mas pode – através dos subsídios que gera (seus produtos informacionais) – direcionar a produção dos discursos aos sentidos requeridos pelos públicos que lhe demandaram respostas.

Tal disposição é possível em qualquer modalidade de Organização, seja ela pública, seja privada, seja de pequeno porte, seja de médio e grande portes, desde que as áreas estratégicas estejam conscientes e convictas da importância da comunicação para o sucesso de seus empreendimentos.

Felizmente, temos observado aumento significativo no número de administradores sensíveis à importância da comunicação *lato sensu* no âmbito interno e externo das organizações que administram. Para tanto, grande parte deles buscou compreender essa importância além e aquém da óbvia constatação de que todos os grandes problemas de quaisquer naturezas são, no fundo, problemas de comunicação. Compreenderam, também, que a comunicação é o lugar preferido para manifestação de sintomas de outros problemas advindos de áreas diversas, obscurecendo assim a análise desses casos e a investigação das verdadeiras causas que os fazem emergir.

### **A Função Educativa da Ouvidoria**

A localização estratégica da Ouvidoria recomenda que ela insira em suas atribuições algo que é inerente ao bom funcionamento da empresa como um todo: a preparação de todos os funcionários (dirigentes, técnicos e de execução) envolvidos com o fornecimento das informações para que eles desenvolvam competências comunicativas de modo a responderem prontamente – e com qualidade – as questões demandadas pelos consumidores.

Evidentemente, se o pessoal interno da Organização estiver preparado para fornecer eles mesmos as respostas aos consumidores, alguns estágios intermediários do processo comunicativo podem ser abreviados, com ganho de tempo e eficiência. De outro modo, quando os funcionários responsáveis pelas soluções não possuem as tais competências comunicativas, cabe à Ouvidoria fazer a tradução da linguagem técnica e burocrática, típica

das Organizações, para os clientes, normalmente leigos e desconhecedores de jargões e expressões técnicas familiares apenas entre grupos profissionais específicos.

Na maioria dos casos, não basta apenas traduzir; é preciso transculturar (como diz o tradutor, literato e semiótico Haroldo de Campos), ou seja, transferir a informação técnica para o contexto e as contingências/limitações culturais do cliente, utilizando-se de repertório comum, de maior frequência no universo lingüístico do homem comum.

Ainda mais por esse motivo, a Ouvidoria deve ser um lugar compreensível de comunicação, uma mídia no melhor sentido do termo: um lugar intermediação e de transculturação das informações entre culturas diferentes.

Por isso, o pessoal da Ouvidoria pode e deve educar os funcionários das áreas demandas a compreenderem e responderem as questões segundo o ponto de vista do receptor. E todo investimento nesse sentido, seja em capacitação interna ou externa (estimulando os demais técnicos a se aprimorarem em cursos específicos) torna-se bastante compensador, considerando a abreviação significativa no tempo de resposta a grande possibilidade de aumento da qualidade das informações prestadas.

### **A Função Política da Ouvidoria**

Como reconhecem todos os grandes estudiosos da política (Hobbes, Marx e Engels, Bobbio, Heller, Sartori, dentre outros) e da cultura (Cassirer, Gadamer, Leach, Hall, Cyrulnik, dentre outros), não há relacionamento social civilizado que não seja pautado nos princípios básicos da vida em sociedade. A compatibilização de interesses, a busca de acordos, a mediação em conflitos, a negociação, o reconhecimento e a tolerância às diferenças, a busca das afinidades são atitudes políticas e eminentemente comunicativas, pois estão no cerne dos processos de trocas sociais e culturais.

E se nos pautarmos no outro sentido da “política”, aquele mais comum nas expressões populares e ligado às estratégias de relacionamento, torna-se ainda mais simples e direta a associação entre o trabalho da Ouvidoria e o trabalho político de promover a boa convivência entre interesses diversos e nem sempre congruentes. O bom político é aquele que representa bem alguns interesses, defende-os junto aos demais que conflitam com ele, sabe condescender, recuar, avançar, negociar, promover acordos, abrir mão de algumas

prerrogativas em face de outras, enfim, sabe articular relações num sistema eficaz de comunicação. Não são outros os requisitos de um bom Ouvidor e/ou, numa perspectiva organizacional, de um “sistema ouvidoria”.

Não basta que apenas o Ouvidor tenha postura política correta; todo o aparato administrativo da Ouvidoria necessita atuar em franca sintonia com a postura do Ouvidor, de modo a inspirar credibilidade nos âmbitos interno e externos da Organização.

Entretanto, o Ouvidor possui algumas peculiaridades que o destacam dos demais profissionais: o próprio cargo o investe de uma função representativa de grande ascendência, uma vez que funciona não apenas como porta-voz do cliente, mas também como porta voz da Organização. Por isso, por assumir essa dupla representatividade, ele encarna a melhor metáfora do acordo. Evidentemente, o profissional escolhido para o cargo precisa reunir características que o tornem positivamente reconhecível e confiável por parte da empresa e dos clientes, do patrão e do empregado.

Dentre tais características, o conhecimento técnico da organização, o comportamento ético, a ponderação, a competência crítica a assertividade de suas intervenções, a predisposição a ouvir e – sobretudo – a capacidade de responder levando em consideração o que foi ouvido, destacam-se sobre outras competências mais óbvias e muitas vezes dispensáveis, tais como formação acadêmica, vinculações político-partidárias, idade, “tempo de casa”, apresentação pessoal, etc.

Quando as competências secundárias – ou dispensáveis – se sobrepõem àquelas que se localizam na integridade e no caráter do Ouvidor, é possível que sua atuação fique comprometida, sob suspeita, não seja capaz de promover acordos, nem venha a merecer credibilidade pelas partes envolvidas em conflitos ou situações de trocas amistosas.

E como se trata de uma posição de poder nas organizações, o cargo de Ouvidor exerce um grande atrativo à ambição e à vaidade das pessoas. Ele expõe e proporciona reconhecimentos públicos, trazendo muita visibilidade e, conseqüentemente, todas as vantagens e desvantagens que uma alta exposição pode proporcionar. Por tais motivos, o provimento do cargo deve revestir-se de escolhas transparentes, criteriosas, capazes de filtrar e bloquear estratégias de acesso que não contemplem os requisitos fundamentais ao exercício da função.

Da mesma forma, mas sem grandes evidências, os funcionários de uma Ouvidoria exercem também algum poder sobre as demais áreas da Organização. Eles necessitam transitar entre hierarquias, precisam de autonomia para decidir e, por isso, devem ser selecionados com base em critérios muito parecidos com aqueles desejáveis na escolha do Ouvidor, relativizadas as dimensões de cada cargo, à vista das peculiaridades de cada atuação.

### **OUVIDORIA, Lugar de Ouvir, Lugar de Responder**

É voz comum e crença popular a convicção expressa no dito popular “falar é fácil, difícil é ouvir”. A experiência com o trabalho das ouvidorias nos mostra que tal provérbio precisa ser desenvolvido numa etapa subsequente: “mais difícil ainda é responder, levando-se em conta o que foi ouvido”.

Nas basta que uma Ouvidoria saiba ouvir, se não souber responder, levando em conta o que ouviu. Este último aspecto pode soar óbvio, mas não o é. Em grande parte das vezes, principalmente quando nos dispomos a atender aos interesses daqueles que nos patrocinam ou que nos pagam salários, tendemos a resistir a críticas e a fornecer respostas pré-formuladas e pré-formatas para questões “similares”.

No contexto de uma Ouvidoria, a distinção precisa prevalecer sobre a tendência à pasteurização das diferenças. Cada cliente, consumidor ou cidadão que a procura é único em suas preocupações, possui peculiaridades que deseja ver reconhecidas, consideradas e respeitadas. Por isso, a atitude de uma Ouvidoria precisa primar sempre pela valorização dessas diferenças, ainda que a inteligência organizacional a leve a padronizar respostas como medida de economia de tempo e aumento da produtividade.

Mesmo que as respostas sejam padronizadas, é necessário que a comunicação dessas respostas atente para as peculiaridades de quem a demandou. Sempre haverá uma forma de individualizar um procedimento padrão, de explicitar o reconhecimento e o respeito que o outro espera e merece. Não se trata apenas de desenvolver competência de customizar respostas mas, antes de tudo, desenvolver sensibilidade para perceber as tais diferenças.

Harry Pross<sup>6</sup>, comunicador alemão, autor de várias obras sobre a natureza “oculta” dos processos comunicativos em ambientes de poder, nos lembra que para sermos bons comunicadores, duas virtudes são essenciais: a “humildade”, para reconhecer que necessitamos uns dos outros e a “tolerância”, para compreendermos que os outros não são exatamente aquilo que gostaríamos que fossem.

Em outros termos, numa Ouvidoria necessitamos ouvir o “outro” na perspectiva da subjetividade dele ... e respondermos com vistas a essa mesma essa mesma subjetividade. Algo, portanto, muito diferente – e muito mais difícil – do que sugere uma outra expressão do conhecimento popular ao apregoar que “devemos nos colocar no lugar do outro”.

Sabemos que o lugar do outro é inalienavelmente dele e ninguém tem como ausentar-se ou descontaminar-se de sua própria subjetividade para assumir a subjetividade do outro, como se fosse ele. Melhor – mas, mais difícil – é desenvolver condições para enxergarmos o outro no lugar dele, sem sairmos de nosso próprio lugar. Sem dúvida, uma atitude de respeito para conosco mesmos e para com o outro.

Essa atitude, no âmbito de uma Ouvidoria, é – ao mesmo tempo – técnica e sensível, estratégica e vinculadora. E só ela pode proporcionar aquilo que foi propriamente nomeado nos trabalhos do filósofo social Erich Fromm<sup>7</sup> como “amor” ... a despeito de toda carga sublime e que o termo sugere.

Afinal, comunicar é interagir com o outro; é trocar informações na busca do entendimento e da compreensão, condições essenciais para que possamos obter qualidade de vida em grupo, em proveito de toda a sociedade.

A Ouvidoria, aqui entendida como lugar privilegiado de comunicação organizacional, tem tudo para promover tais atitudes, resignificando as relações públicas no trabalho e viabilizando a dignidade das relações humanas, de modo ampliado, integrado e abrangente.

---

<sup>6</sup> in “Estruturas Simbólicas del Poder”, Ed, Gustavo Gilli, Barcelona, 1988.

<sup>7</sup> In “O Coração do Homem”, Zahar, Rio, 1977.

## **Bibliografia**

- BAITELLO Jr., Norval, A Era da Iconofagia. Hacker Editores, São Paulo, 2006.
- BAITELLO Jr., Norval. O Animal que Parou os Relógios. Annablume. São Paulo: 1997.
- BHABHA, Homii K. O Local da Cultura. Editora da UFMG. Belo Horizonte: 1998.
- FROMM, Erich. A Linguagem Esquecida - Uma Introdução ao Entendimento dos Sonhos, Contos de Fadas e Mitos - 4ª ed. - Zahar Ed. - Rio de Janeiro, 1969.
- FROMM, Erich. O Coração do Homem. Zahar, Rio de Janeiro, 1977.
- IASBECK, Luiz Carlos Assis. Comunicação em Rede: Um Conjunto de Nós. In “ O Espírito do Nosso tempo”, Contrera et alii (orgs), Editora Annablume, São Paulo, 2004
- IASBECK, Luiz Carlos Assis. A Administração da Identidade – Um estudo Semiótico da Comunicação e da Cultura nas Organizações. Tese de Doutorado, PUC/SP, São Paulo, 1998.
- IASBECK, Luiz Carlos Assis. A Arte dos Slogans. Ed. Annablume. São Paulo, 2002
- KELLNER, Douglas. A Cultura da Mídia. Edusc. Bauru: 2001.
- KUNSCH, Margarida M.K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Summus Editorial, São Paulo:2003.
- LEACH, Edmund. Cultura e Comunicação. Zahar. Rio de Janeiro: 1978
- MENDES, Jairo Faria. O Ombudsman e o Leitor. Ed. O Lutador, Belo Horizonte, 2002.
- MORIN, Edgar. Os Sete Saberes necessários à Educação do Futuro. Cortez: UNESCO. São Paulo: 2003.
- PROSS, Harry. Estructuras Simbólicas Del Poder. Editorial Gustavo Gilli, Barcelona, 1988
- PROSS. Harry. La Violencia de los Símbolos Sociales. Antrophos, Barcelona, 1990.
- RODRIGUES, Adriano D. As Dimensões da Pragmática da Comunicação. Diadorim. Rio de Janeiro: 1995.
- RODRIGUES, Adriano D. Comunicação e Cultura. A Experiência cultural na Era da Informação
- ROMANO. Vicente. Desarrollo Y Progreso. Por uma ecologia de la comunicación. Teide. Barcelona: 1993.
- SERRES, Michel. A Comunicação. Rés Editora. Porto: 1987.
- SFEZ, Lucien. Crítica da Comunicação. Loyola. São Paulo: 1994.
- SHETH, J.N., MITTAL, B et NEWMAN, B.I. Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor. Editora Atlas, São Paulo, 2001
- SODRÉ, Muniz; Antropológica do Espelho. Uma Teoria da comunicação linear e em rede. Vozes. Petrópolis: 2002.
- Volpi, Alexandre. Na trilha da Excelência – A vida de Vera Giangrande: uma Lição de Relações Públicas e de Encantamento do Cliente. Ed. Negócios, São Paulo, 2002.